

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA

(Studi pada Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Departemen Dalam Negeri)

Sorni Paskah Daeli

Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Dalam Negeri
Jln. Kramat Raya No.132, Jakarta Pusat
e-mail: sornipaskah@yahoo.com

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the correlation between the leadership, motivation, and job satisfaction. The focus of analysis is to clarify the perspective that high score of leadership and motivation to be a job satisfaction. This research used scale instrument of leadership, motivation, and job satisfaction to collect the data. This research was done towards 389 staffs of Directorate General of Regional Development-Ministry of Home Affair. In analyzing the data, the researcher used product moment correlation that is provided by SPSS 10.0. The result showed that there is a positive correlation between leadership, motivation, and job satisfaction at office.

Keywords: Leadership, Employee motivation, Job satisfaction.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat menentukan dalam berbagai perubahan menuju peningkatan. Hal tersebut ditegaskan oleh Fathoni bahwa fenomena sosial yang sangat menentukan pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi ini adalah manajemen sumber daya manusia.¹ Aspek sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Pandangan sejalan sudah dijelaskan jauh sebelumnya oleh Walker bahwa: “*The management of human resources is an increasingly important concern in large organizations*”.²

Globalisasi menuntut terjadinya perubahan secara menyeluruh dan mampu menjawab tantangan zaman yang tanpa terasa mempengaruhi kehidupan kita. Birokrasi pemerintah sebagai tolok ukur pelaksanaan pembangunan dituntut pula untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi sehingga mampu menjawab tantangan tersebut. Paradigma lama birokrasi

pemerintah tidak mampu memberikan pelayanan yang baik akibat lemahnya pengelolaan sumber daya manusia. Saat ini, birokrasi pemerintah dituntut untuk meninggalkan pola lama itu, agar lebih mampu mengerjakan tugas dengan efisien dan efektif melalui peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang tersedia.

Pegawai, yang merupakan sumber daya manusia pada instansi pemerintah, umumnya kurang mendapat kepuasan kerja dari lingkungannya sehingga kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal itu mempengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh. Pegawai yang memiliki kepuasan dalam bekerja secara alamiah akan termotivasi dan bersemangat sehingga pada gilirannya menjadi daya dorong untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawainya.

Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa sebagian besar motivasi dasar pegawai bekerja pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah atau pendapatan. Artinya, apabila di satu pihak pegawai menggunakan

pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk berkarya pada organisasi maka di lain pihak pegawai itu mengharapkan akan menerima imbalan berupa gaji.

Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah gaji atau imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen organisasi. Dikatakan demikian karena gaji oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, akan tetapi hal itu sudah dikaitkan dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihatnya sebagai suatu beban yang harus dipikul dalam rangka pencapaian tujuan dan sasarannya. Artinya, bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem penggajian tertentu, kepentingan organisasi dan pegawai sama-sama mutlak diperhitungkan.

Kepentingan pegawai harus mendapat perhatian dalam arti bahwa pendapatan yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya, pendapatan itu memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang wajar dan hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan kebutuhannya kepada orang lain.

Motivasi sebagai faktor pendorong mencapai kepuasan atau tujuan, sangat berkaitan dengan perilaku dan merupakan kekuatan respons yang penting dalam meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja pegawai. Salah satu permasalahan dalam organisasi adalah kurang bergairahnya para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menghambat kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi.

Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah (selanjutnya disingkat **Ditjen Bina Bangda**) Departemen Dalam Negeri sebagai salah satu unit kerja organisasi pemerintah, memerlukan pegawai yang memiliki motivasi tinggi sebagai penggerak roda organisasi. Sebagai organisasi, Ditjen Bina Bangda merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan pegawainya. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan individu pegawai dan organisasi. Untuk itu, manajemen

perlu melakukan penilaian terhadap kepuasan kerja setiap pegawai yang berguna bagi organisasi dalam menetapkan kebijakan. Penilaian ini penting mengingat hal itu merupakan bukti keseriusan manajemen memberi perhatian kepada pegawai sehingga mendorong pegawai bekerja dengan semangat.

Dari uraian di atas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai;
- 2) Terdapat hubungan positif antara pemberian motivasi dengan kinerja pegawai;
- 3) Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan pemberian motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- 1) Hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai;
- 2) Hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai;
- 3) Hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pegawai.

Ada beberapa penelitian terdahulu sejenis yang membahas variabel kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, antara lain:

- **Musta'in (2001)**, "*Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi di Perusahaan Daerah Air Minum)*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi **berpengaruh secara signifikan** terhadap prestasi kerja; dan sikap pimpinan **memberikan pengaruh yang paling dominan**.³
- **Fatimah (1999)**, "*Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Pada Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang*". Hasil penelitian menunjukkan **terdapat hubungan** antara motivasi kerja pegawai dengan prestasi kerja pegawai.⁴
- **Soekarto (1999)**, "*Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian Perilaku Individu Pada Karyawan Perusahaan Garmen Skala Kecil Di Kotamadya Malang)*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi **mempengaruhi** kinerja karyawan.⁵

- **Djoemhana (2002)**, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Malang*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan **berpengaruh secara signifikan** terhadap kinerja.⁶

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Kepuasan Kerja

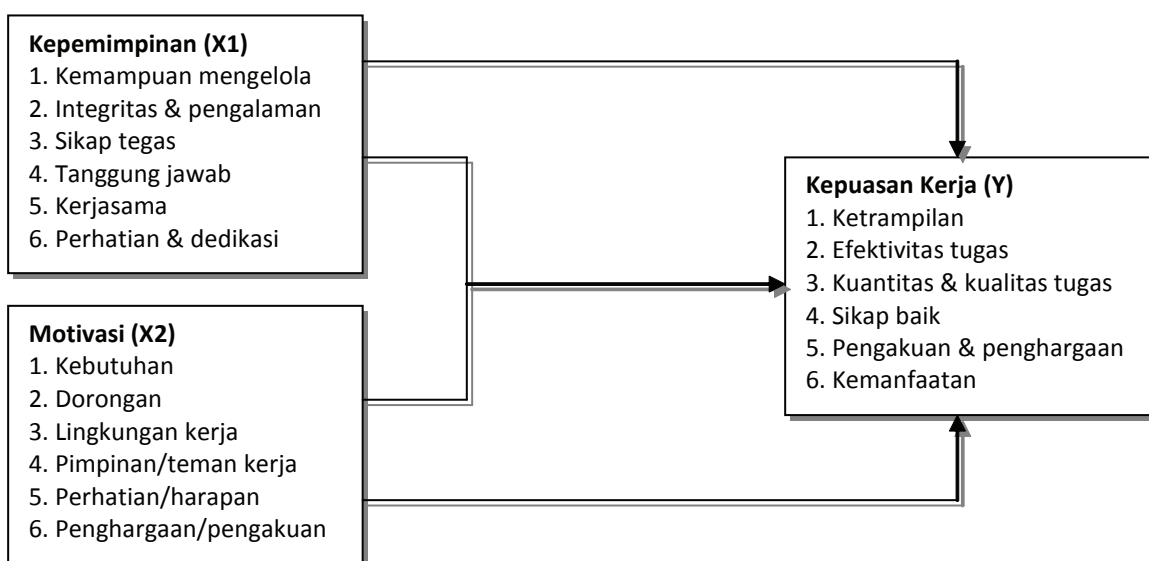
Porter dan Steers mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.⁷ Orang akan menjadi lebih puas bila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Definisi operasional dari kepuasan kerja pada penelitian ini adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan karena ada kesesuaian imbalan, dan dihargai oleh pimpinan dan teman sekerjanya. Adapun indikator dari instrumen kepuasan kerja pegawai ini meliputi: keterampilan, efektivitas tugas, kuantitas dan kualitas tugas, sikap baik, pengakuan dan penghargaan, dan kemanfaatan.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁸ Dengan demikian, pemimpin yang diartikan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi pihak lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya, paling tidak akan mampu mempengaruhi semangat.

Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang berbeda dari situasi ke situasi dengan perubahan pada pemimpin, pengikut, dan situasi. Fokus pendekatan situasional atau perilaku pemimpin adalah perilaku para pemimpin, perilaku kelompok yang dipimpin, dan situasi.⁹ Sehubungan dengan perilaku kepemimpinan, Hersey mengembangkan model efektivitas pemimpin tiga dimensi. Dalam model tersebut digunakan



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

istilah perilaku tugas dan perilaku hubungan. Adapun Thoha menggunakan istilah perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.⁸

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauhmana seorang pemimpin melibatkan komunikasi satu arah. Bentuk pengarah dalam komunikasi satu arah ini, antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan tentang apa yang seharusnya dikerjakan, di mana melakukannya, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat. Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Definisi operasional gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pimpinan yang diperlihatkan pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain. Untuk mengukur kadar kepemimpinan, indikator yang digunakan adalah kemampuan mengelola, integritas dan pengalaman, sikap tegas, tanggung jawab, kerja sama, perhatian, dan dedikasi.

c. Motivasi

Motivasi sering kali diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dan dorongan yang ada dalam diri individu.⁹ Sementara itu, motivasi kerja adalah pendorong atau penggerak para pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan baik, disiplin, dan penuh semangat. Motivasi sangat penting sebagai tenaga penggerak para pegawai untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perilaku seseorang pada saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Hal inilah yang merupakan dasar dari teori motivasi kebutuhan, yang mengikuti teori kebutuhan jamak bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh berbagai macam kebutuhan.

Menurut Maslow, kebutuhan manusia tersusun dalam lima hierarki, yakni 1) *kebutuhan fisiologi*; 2) *kebutuhan keamanan*; 3) *kebutuhan sosial*; 4) *kebutuhan akan penghargaan*; dan 5) *kebutuhan akan aktualisasi diri*.⁹ Jenis kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang tersebut berjen-

jang, artinya apabila kebutuhan pada jenjang pertama telah dipenuhi maka kebutuhan jenjang kedua akan muncul. Apabila kebutuhan pada jenjang kedua sudah dipenuhi maka kebutuhan pada jenjang ketiga mulai muncul. Demikian seterusnya sampai dengan kebutuhan jenjang kelima. Apabila kelima jenjang kebutuhan telah dapat terpenuhi, seseorang akan merasakan keberhasilan dan kebahagiaan. Jadi pendorong manusia untuk melakukan kegiatan adalah sebagai upaya dalam rangka mendapatkan pemenuhan kebutuhan hidup, baik kebutuhan fisik maupun nonfisik.

Jadi, motivasi adalah segala bentuk dorongan kerja melalui berbagai kegiatan kerja pegawai yang ada yang bersifat terprogram berstruktur. Indikator motivasi kerja meliputi: kebutuhan, dorongan, lingkungan kerja, pimpinan atau teman kerja, perhatian atau harapan, dan penghargaan atau pengakuan.

Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya dapat mempengaruhi bawahan melakukan pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, pemimpin perlu memberikan motivasi melalui perilaku kepemimpinannya, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

METODE PENELITIAN

Dilihat dari pendekatannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian *ex post facto*. Adapun jika dilihat dari tingkat *eksplanasinya*, yaitu bagaimana variabel yang diteliti akan menjelaskan objek penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian *deskriptif* dan *asosiatif*, mendeskripsikan kondisi kepemimpinan, motivasi kerja, dan tingkat kepuasan pegawai. Asosiatif bertujuan mengukur pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Analisis data dengan teknik *statistik deskriptif* dan *inferensial-parametrik*. Nilai rata-rata, median, modus, dan standar deviasi digunakan untuk mendeskripsikan kondisi kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Statistik inferensial parametrik, menggunakan korelasi *product moment (pearson)* dan *regresi ganda*.

Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai di lingkungan Ditjen Bina Bangda, Depdagri. Populasi penelitian adalah seluruh pimpinan dan staf yang berjumlah **389 orang**, terdiri atas lima kelompok, yaitu Golongan I-A s.d. I-D berjumlah 2 orang, Golongan II-A s.d. II-D) 68 orang, Golongan III-A s.d. III-B 162 orang, Golongan III-C s.d. III-D 108 orang, dan Golongan IV-A ke atas 49 orang.

Untuk menentukan sampel digunakan teknik *proporsional stratified random sampling* artinya sampel yang diambil secara acak tetapi berdasarkan strata atau tingkatan. Sampel yang digunakan berdasarkan golongan atau pangkat dari setiap pegawai yang semuanya ditentukan secara berimbang untuk setiap golongan, yaitu Golongan I-A s.d. I-D sampelnya 0 orang, Golongan II-A s.d. II-D 0 orang, Golongan III-A s.d. III-B 25 orang, Golongan III-C s.d. III-D 17 orang, dan Golongan IV-A ke atas 8 orang, sehingga total sampel 50 orang. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto, bahwa tidak ada ketentuan jumlah sampel yang diambil dari populasi, tetapi sebagai perkiraan apabila respondennya kurang dari 100, semuanya diambil sebagai subjek penelitian, dan apabila lebih dari 100, dapat diambil 10% sampai dengan 15%, 20% sampai dengan 25%, atau selebihnya.¹⁰

Berdasarkan uraian yang kami sampaikan, terdapat tiga hipotesis statistik yang akan diuji, yaitu:

Hipotesis (Pertama):

H0 : $\rho_{y1} = 0$ (tidak ada hubungan/korelasi)

H1 : $\rho_{y1} > 0$ (ada hubungan/korelasi)

Hipotesis (Kedua):

H0 : $\rho_{y2} = 0$ (tidak ada hubungan/korelasi)

H1 : $\rho_{y2} > 0$ (ada hubungan/korelasi)

Hipotesis (Ketiga):

H0 : $\rho_{y12} = 0$ (tidak ada hubungan/korelasi)

H1 : $\rho_{y12} > 0$ (ada hubungan/korelasi)

di mana:

ρ_{y1} : koefisien korelasi antara X_1 dengan Y

ρ_{y2} : koefisien korelasi antara X_2 dengan Y

ρ_{y12} : koefisien korelasi secara bersama-sama antara X_1 dan X_2 dengan Y

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil Uji Instrumen

Hasil uji coba validitas instrumen adalah sebagai berikut.

Instrumen Variabel	No. Butir	Diterima	Ditolak	Jumlah
Kepuasan kerja Pegawai (Y)	1 – 30	28	2	30
Kepemimpinan (X_1)	1 – 30	28	2	30
Motivasi kerja (X_2)	1 – 30	27	3	30

Perhitungan reliabilitas dilakukan setelah butir-butir yang tidak valid didrop/dihilangkan dengan menggunakan Alpha Cronbach.

Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut.

Galat Taksiran	N	L_h	L_t	Keterangan
Regresi Y Atas X_1	50	0,04	0,09	Normal
Regresi Y Atas X_2	50	0,04	0,09	Normal

Hasil Uji Homogenitas Varian

Hasil uji homogenitas varian adalah sebagai berikut.

Nomor	Y atas X	χ^2 -hitung	χ^2 -tabel	Keterangan
1	Y atas X_1	28,57	43,80	Homogen
2	Y atas X_2	31,11	49,80	Homogen

Kondisi Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh, skor kepuasan kerja pegawai (Y) menyebar dari skor terendah 6 sampai skor tertinggi 37 dengan rentang skor 31. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh skor rata-rata = 30,26; median = 31,00; modus = 30,00; dan standar deviasi = 10,32. Keadaan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai pada Kantor Ditjen Bina Bangda cukup tinggi.

Kondisi Kepemimpinan

Data hasil penelitian yang diperoleh, skor kepemimpinan (X_1) menyebar dari skor terendah 48 sampai skor tertinggi 117 dengan rentang skor 53. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh skor rata-rata = 84,94; median = 84,00; modus = 83,00; dan standar deviasi = 12,36. Keadaan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pada Kantor Ditjen Bina Bangda cukup baik.

Kondisi Tingkat Motivasi Kerja Pegawai

Dari hasil penelitian yang diperoleh, skor motivasi kerja (X_2) menyebar dari skor terendah 48 sampai skor tertinggi 117 dengan rentang skor 8. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh skor rata-rata = 87,39; median = 89,00; modus = 89; dan standar deviasi = 8,31. Keadaan ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi kerja pada Kantor Ditjen Bina Bangda cukup baik.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS/PC+. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan (X_1) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r = 0,47$ (dibanding r tabel sebesar 0,264). Adapun sumbangan kepemimpinan (X_1) terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai (Y) sebesar 22,4%. Secara keseluruhan $r = 43,57$. Dengan demikian, hasil uji r menunjukkan bahwa kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi antara kepemimpinan (X_1) dengan kepuasan kerja (Y).

Korelasi antara	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinan	T_{hitung}	T_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X_1 dengan Y	0,474	0,264	5,046	1,64	2,02

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan diperoleh kekuatan hubungan antara pemberian motivasi kerja (X_2) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) sebesar nilai $r = 0,64$, sedangkan r tabel = 0,36. Sumbangan

motivasi kerja (X_2) terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai (Y) sebesar 11,7%. Dengan demikian, terdapat hubungan positif antara pemberian motivasi kerja (X_2) dengan kepuasan kerja pegawai (Y). Artinya, semakin baik atau efektif keadaan pemberian motivasi kerja maka kepuasan kerja pegawainya makin tinggi pula.

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi antara motivasi kerja (X_2) dengan kepuasan kerja (Y).

Korelasi antara	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinan	T_{hitung}	T_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X_2 dengan Y	0,64	0,36	13,81	1,67	2,39

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $r = 0,239$ dan nilai $F = 18,03$, dengan sumbangan kedua variabel tersebut sebesar 54%. Dengan demikian, hasil uji r menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi ganda antara kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dengan kepuasan kerja (Y) secara bersama-sama.

Korelasi antara	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinan	F_{hitung}	F_{tabel}	
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X_1 dan X_2 dengan Y	0,239	0,57	18,03	2,81	4,24

Penelitian ini juga membuktikan bahwa berdasarkan besarnya koefisien korelasi parsial, ternyata kekuatan hubungan antara kepemimpinan (X_1) dengan kepuasan kerja (Y) menempati urutan kedua, sedangkan pemberian motivasi (X_2) dengan kepuasan kerja (Y) menempati urutan pertama.

Peringkat koefisien korelasi parsial

Hubungan parsial antara	Koefisien korelasi parsial	Peringkat
Y dengan X1	$r_{y1.2} = 0,297$	Kedua
Y dengan X2	$r_{y2.1} = 0,4357$	Pertama

PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, kepemimpinan dibedakan menjadi dua macam, yaitu kepemimpinan yang mengarahkan dan kepemimpinan yang mendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai bahwa kepemimpinan atasan mereka bertipe mengarahkan, termasuk pada kategori tinggi. Adapun yang menilai kepemimpinan yang mendukung tergolong rendah. Hal ini sesuai dengan pembagian perilaku pemimpin menurut Harsey dan Blanchard, yang hanya atas dasar kriteria tinggi dan rendah hubungan serta tinggi dan rendah tugas, yaitu model *kepemimpinan situasional*.⁹ Dengan demikian, kepemimpinan yang berorientasi pada **tinggi tugas** dan **rendah hubungan** termasuk dalam gaya perilaku tugas. Pada gaya ini, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Memberikan instruksi spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.⁸ Perilaku kepemimpinan tersebut dirujuk sebagai instruktif, dengan ciri komunikasi satu arah.

Gaya seperti ini dirasakan para pegawai, karena pemimpin (atasan langsung) di lingkungan Ditjen Bina Bangda bukan karena dipilih oleh bawahannya, melainkan karena diangkat oleh pejabat yang berwenang dengan persyaratan-persyaratan tertentu. Fungsi pemimpin di sini adalah mengoordinasikan pekerjaan administratif untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap pekerjaan pokok. Pendekatannya cenderung lebih banyak pendekatan tugas. Pemimpin menentukan kepada para bawahannya tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dilakukan oleh pimpinan. Untuk itu, agar pegawai memperoleh kepuasan, pemimpin harus memberi dukungan yang sebaik-baiknya agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Mengenai masalah motivasi pegawai, biasanya tidak mendapat perhatian khusus dan serius dari pihak pimpinan, padahal hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa masalah ini ternyata berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini jelas mengungkapkan bahwa dengan meningkatkan motivasi pegawai akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Selain pihak atasan, pihak lain pun tidak kalah pentingnya dan harus memperoleh informasi ini agar tercipta situasi yang kondusif, baik di kantor maupun di rumah bagi pengembangan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja pegawai rata-rata cukup, dan hanya beberapa yang tinggi dan rendah. Keterampilan, efektivitas tugas, dan kualitas pekerjaan menjadi cermin dari hal tersebut. Kepuasan kerja pegawai memang terbatas oleh masalah waktu serta sejumlah rencana kerja yang harus diselesaikan pada satuan waktu tertentu, baik bulanan maupun tahunan. Hal itu biasanya tidak begitu memperhatikan faktor kepemimpinan dan motivasi. Kepuasan kerja pegawai tetap akan rendah, pada hal di sisi lain pegawai dan pihak pimpinan menginginkan adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, perbaikan dan peningkatan kepemimpinan dan motivasi harus dilakukan.

Usaha pegawai biasanya hanya terkait dalam hal meningkatkan kepuasan kerja saja. Dalam hal ini, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pegawai tidak dapat mengabaikan perlunya kepemimpinan yang memadai karena tanpa dukungan kepemimpinan yang baik, tentu akan mempengaruhi motivasi. Masalah inipun harus disampaikan kepada pihak pegawai agar mereka selalu ikut termotivasi menjaga dan memelihara agar kepemimpinan dalam keadaan baik. Hal ini sangat logis karena banyak faktor yang dapat menentukan keberhasilan pegawai, termasuk kepemimpinan dan motivasi.

Implikasi hasil penelitian pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai, dapat dilihat dari hasil penelitian, yaitu diperoleh hubungan yang positif antara kepemimpinan dan motivasi pegawai dengan kepuasan kerja pegawai. Dari uji kebermaknaan koefisien korelasi ganda diperoleh hasil bahwa

F-hitung > f-tabel, berarti H_0 ditolak. Hal itu berarti apabila kepemimpinan dan motivasi tinggi maka kepuasan kerja pegawai akan tinggi pula. Demikian juga sebaliknya, bila kepemimpinan dan motivasi rendah maka kepuasan kerja pegawai rendah pula. Menciptakan motivasi dalam setiap kegiatan pegawai oleh pihak atasan dan menciptakan lingkungan pegawai yang harmonis, kondusif, dan dinamis akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai yang baik pula.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan motivasi, baik secara parsial maupun secara jamak turut memberikan kontribusi bagi terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, demikian juga ada pengaruh positif dari pemberian motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini melengkapi hasil-hasil penelitian terdahulu.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, perlu peningkatan faktor kepemimpinan dan motivasi pegawai, guna mendukung terciptanya kepuasan kerja pegawai yang baik. Motivasi itu dapat dilakukan melalui peningkatan kesejahteraan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan kepangkatan, dan penghargaan. Juga untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai perlu dilakukan perbaikan kesan para pegawai terhadap kepemimpinan atasannya. Hal ini dapat diterapkan secara simultan ataupun secara terpisah. Adapun bagi pimpinan, secara bijak perlu menyadari bahwa setiap pegawai mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing sehingga dibutuhkan kemampuan untuk menggunakan seluruh potensi yang ada dari setiap pegawainya secara bersama-sama dalam satu kesatuan kerja (*team work*) yang

harmonis. Disarankan juga kepada pimpinan Ditjen Bina Bangda bahwa dalam rangka memberi kepuasan kerja kepada pegawai, gaya kepemimpinan perlu dirubah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Henry Erafat, ST, MM (staf pada Ditjen Bina Bangda) yang turut membantu penulis dalam penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada bapak Prof. Dr. Erman Aminullah, M.Sc. yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan saran dalam penulisan makalah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- ¹Fathoni, H. A. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- ²Walker, J. W. 1985. *Human Resources Planning*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- ³Musta'in, M. 2001. *Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Guru*. Tesis. Malang: Universitas Merdeka.
- ⁴Fatimah, S. 1999. *Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai pada Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang*. Tesis. Malang: Universitas Brawijaya.
- ⁵Soekarto. 1999. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis. Malang: Universitas Brawijaya.
- ⁶Djoemhana, D. A. 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Malang*. Tesis. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- ⁷Porter, W. L. dan R. M. Steers. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Hightstown N.J.: Mc. Graw-Hill, Inc.
- ⁸Thoha, M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Pers.
- ⁹Harsey, P. dan K. Blanchard 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- ¹⁰Arikunto, S. 1995. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.